

1A Fehler und Fehlerkultur



Definitionen

Fehler im Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Bei einem Fehler im Bereich „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ weichen wir von Erwartungen ab, zum Beispiel von Regeln, Normen, Vorgaben und Absprachen. Fehler können zu Störungen und Krankheiten führen, zu Qualitätsmängeln sowie zu Unfällen und Beinahe-Unfällen. Fehler sind keine Einzelereignisse, sondern Teil eines Systems. Ein Fehler passiert ungewollt und ist ein Hinweis, dass wir etwas über Zusammenhänge nicht wussten. Fehler sind eine Chance, Gefährdungsrisiken zu verringern, Leistungen zu verbessern und Entwicklungsprozesse zu fördern.

Fehlerkultur im Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Fehlerkultur ist die Art und Weise, wie in Unternehmen und Betrieben mit Fehlern umgegangen wird. In einer positiven Fehlerkultur werden Fehler vertrauensvoll und verantwortungsbewusst behandelt. Denn werden Fehler oft angesprochen, lässt sich viel daraus lernen. Ziel ist es, aus kleinen Fehlern zu lernen, um folgenreiche zu vermeiden und die Fehleranzahl zu verringern.

Kriterien der Definitionen „Fehler“ und „Fehlerkultur“

Jeder im Team stellt einen Fehler vor, den er oder sie selber während seiner oder ihrer Arbeit im Ausbildungsbetrieb gemacht hat oder gemacht haben könnte. Dieser Fehler soll real sein. Besprecht nun diesen Fehler nach den inhaltlichen Kriterien der beiden Definitionen „Fehler“ und „Fehlerkultur“. Diese Kriterien sind:

- ▶ Von welcher Vorgabe wurde abgewichen, wodurch der Fehler entstanden ist?
- ▶ Wie wurde von der Vorgabe abgewichen?
- ▶ Ist es die Arbeitshandlung oder das Arbeitsergebnis, das abweicht?
- ▶ Was war die Folge dieser Abweichung?
- ▶ Welche Verantwortung trägt das Unternehmen für den Umgang mit dem Fehler?
- ▶ In welchem Zusammenhang steht die Abweichung mit anderen Faktoren, zum Beispiel Kollegen, Zeit, Unternehmen, Bewertungen oder anderem?
- ▶ Welche Hinweise enthält die Abweichung bzw. was muss getan werden, damit dieser Fehler künftig vermieden werden kann?
- ▶ Welche Verantwortung trägt man selbst beim Umgang mit diesem Fehler?

2A Fehler-Reflexion

Der Ablauf einer Fehler-Reflexion



- ▶ Ein Fehler ist kein Einzelereignis. Ein Fehler ist immer eingebettet in ein System von Ereignissen.
- ▶ Verantwortung und Vertrauen sind das Fundament, auf dem eine offene Fehlerkultur gebaut werden kann.
- ▶ Eine positive Fehlerkultur muss getragen werden vom Unternehmen UND von jedem einzelnen Mitarbeiter.

FEHLER
 sind
HELFER

Definition Fehler im Bereich „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“

Bei einem Fehler im Bereich „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ weichen wir von Erwartungen ab, zum Beispiel von Regeln, Normen, Vorgaben und Absprachen. Fehler können zu Störungen und

Krankheiten führen, zu Qualitätsmängeln sowie zu Unfällen und Beinahe-Unfällen. Fehler sind keine Einzelereignisse, sondern Teil eines Systems. Ein Fehler passiert ungewollt und ist ein Hinweis,

dass wir etwas über Zusammenhänge nicht wussten. Fehler sind eine Chance, Gefährdungsrisiken zu verringern, Leistungen zu verbessern und Entwicklungsprozesse zu fördern.

Die 13 wichtigsten Details und Fragen für eine Fehleranalyse

- ▶ Beschreibe die damalige Situation und den Fehler!
- ▶ Übernimmst/Übernahmst du die Verantwortung für den Fehler? Wenn nicht, warum nicht?
- ▶ Wer war an der Situation beteiligt?
- ▶ Wer hat den Fehler bemerkt?
- ▶ Welche negativen Auswirkungen hatte der Fehler auf dich und andere?
- ▶ Welche positiven Auswirkungen hatte der Fehler auf dich und andere?
- ▶ Welche anderen negativen Auswirkungen wären durch den Fehler noch wahrscheinlich gewesen?
- ▶ Wie ist deine ganz persönliche Sichtweise: Warum war dein Handeln (auch wenn es zu einem Fehler führte) für dich damals nachvollziehbar?
- ▶ Wie ist die Sichtweise von anderen Beteiligten und Unbeteiligten? Was lässt sich daraus für die Fehlerursache ableiten?
- ▶ Welche weiteren Bedingungen haben den Fehler begünstigt?
- ▶ Wurde jemand über den Fehler unmittelbar informiert? Wenn nicht, warum nicht?
- ▶ Wie könnte der Fehler künftig vermieden werden?
- ▶ Wer könnte mit welcher Aufgabe beteiligt werden?

2B Auswertung Fehleranalyse

Die Fehleranalyse mithilfe der Fehler-Reflexion liegt hinter euch. Beantwortet jetzt folgende Auswertungsfragen und besprecht sie dann gemeinsam mit der Klasse.

Wo und warum gab es Schwierigkeiten bei der Durchführung der Fehler-Reflexion?

.....
.....

Warum kann es schwer sein, Verantwortung für einen Fehler zu übernehmen?

.....
.....

Welche Fragen lassen sich nicht eindeutig klären und warum nicht?

.....
.....

Was ist der Unterschied zwischen diesem neutralen Reflektieren über einen Fehler nach Art der Fehler-Lern-Matrix und der Aussage „Du hast etwas falsch gemacht und bist schuld daran.“?

.....
.....

Haben sich Erkenntnisse zu dem Fehler ergeben, die nach der Auswertung neu waren?

.....
.....

Wie lässt sich der Umgang mit Fehlern nach Art und Weise der Fehler-Reflexion auf den Bereich der „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ übertragen?

.....
.....

Was an dieser Auswertung hat mit „Verantwortung übernehmen“ zu tun?

.....
.....

.....
.....

„Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten.“

Konfuzius, chinesischer Philosoph
(551 v. Chr. bis 479 v. Chr.)

„Der schlimmste aller Fehler ist, sich keines solchen bewusst zu sein.“

Thomas Carlyle, schottischer Essayist
und Historiker (1795 bis 1881)

„Einen Fehler durch eine Lüge zu verdecken heißt, einen Flecken durch ein Loch zu ersetzen.“

Aristoteles, griechischer Gelehrter
(384 v. Chr. bis 322 v. Chr.)

„Die alte Idee, dass man Fehler vermeiden kann und daher verpflichtet ist, sie zu vermeiden, muss revidiert werden: Sie selbst ist fehlerhaft. Natürlich bleibt es unsere Aufgabe, Fehler nach Möglichkeit zu vermeiden. Aber gerade um sie zu vermeiden, müssen wir uns vor allem klar darüber werden, wie schwer es ist, sie zu vermeiden, und – dass es niemandem völlig gelingt. [...] Wir müssen deshalb unsere Einstellung zu unseren Fehlern ändern.“

Karl R. Popper, österreichisch-britischer Philosoph (1902 bis 1994)

3A Pascals Fehlergefühle



Was beeinflusst Pascal?

Pascal hat heute einen miesen Tag. Dabei ist es gerade mal 8 Uhr. Pascal ist Azubi im dritten Lehrjahr als Industriemechaniker und ist heute erstens müde. Zweitens hat ihm seine Vorgesetzte, Frau Hermann, gestern gesagt, er arbeite sehr langsam. Vielleicht müssten sie darüber mal reden. Die drei Neuen aus dem ersten Lehrjahr standen direkt daneben und haben gefeixt. ⚡ Mit diesen Gedanken im Kopf kommt Pascal heute in seinen Ausbildungsbetrieb.

Er geht an seine Werkbank. Zuerst muss er bohren. Ohne das Bohren kommt er nicht weiter und wenn er heute nicht fertig wird mit dem Werkstück, gibt es sicher Ärger. Und wenn es Ärger gibt, kann Pascal abends schlecht einschlafen und ist tagsüber hundemüde. Wie heute. An solchen Tagen sagt sogar seine Freundin Ella, dass er abwesend sei und ob er lieber allein sein wolle und manchmal geht sie dann wirklich. Das nervt Pascal. Und manchmal hat er Angst, dass sie mal nicht wiederkommt.

Pascal geht in den Bohrraum. Unterwegs trifft er die drei Erstler von gestern. „Hopp, hopp, an die Arbeit, sonst wird geredet!“, provozieren sie und amüsieren sich über ihn.

Im Bohrraum muss Pascal warten. Es gibt wieder nur zwei funktionierende Bohrmaschinen, zwei sind kaputt. Als er endlich an der Maschine steht, zögert Pascal. Soll er das Werkstück einspannen oder nicht? Bei zehn Bohrungen ginge es ohne viel

schneller. Er schaut sich um: Er ist allein im Bohrraum. ⚡ Er spannt es nicht ein, fängt an zu bohren. Er kommt schnell voran. Dann, bei der achten Bohrung löst sich das Werkstück aus seiner Hand, wird weggeschleudert, knallt gegen eine Wand und bleibt am Boden liegen. Putz bröckelt von der Wand. Pascal ist erschrocken. Er sieht: Der Bohrer ist leicht verbogen, aber die letzten Bohrungen kann er noch machen. Er schnappt sich sein Werkstück und geht schnell zurück an seine Werkbank. Niemand scheint etwas bemerkt zu haben.

Was für ein Patzer! Eigentlich müsste er Frau Hermann das melden. Allein wegen des verbogenen Bohrers. ⚡ Er arbeitet weiter.


Nach einer Stunde hört er, wie Frau Hermann in der Halle herumläuft und jeden Einzelnen fragt, warum im Bohrraum Putz auf dem Boden läge und ein Loch in der Wand sei. Auch Pascal fragt sie. ⚡ Er zuckt mit den Schultern.

Pascal arbeitet weiter. Er grübelt. Es lässt ihm keine Ruhe, dass er nichts gesagt hat und auch noch den krummen Bohrer wieder in die Ablage gelegt hat. Was, wenn jemand damit arbeitet und was passiert? Was, wenn er jetzt erst zu Frau Hermann geht und ihr davon erzählt? ⚡

Plötzlich durchfährt es ihn. ⚡ Und er weiß, was er tun wird.

3B Emotionen und Umgang mit Fehlern


Variante 1

Lest die Geschichte auf Arbeitsblatt 3A „Was beeinflusst Pascal?“. Schreibt anschließend für eine der gekennzeichneten Stellen in dem Text  einen Textein Schub. Dieser Text ist ein innerer Monolog Pascals, ein Gespräch mit sich selbst. Darin soll sich Pascals Abwägen, sein Fragen, seine Unsicherheit und all das finden, was für Pascal in diesem Moment wichtig ist und ihn so beeinflusst, dass die Geschichte so weitergeht, wie sie auf dem Arbeitsblatt steht. Mit folgenden Leitgedanken sollt ihr euch in eurem Text beschäftigen:

Wichtig ist:

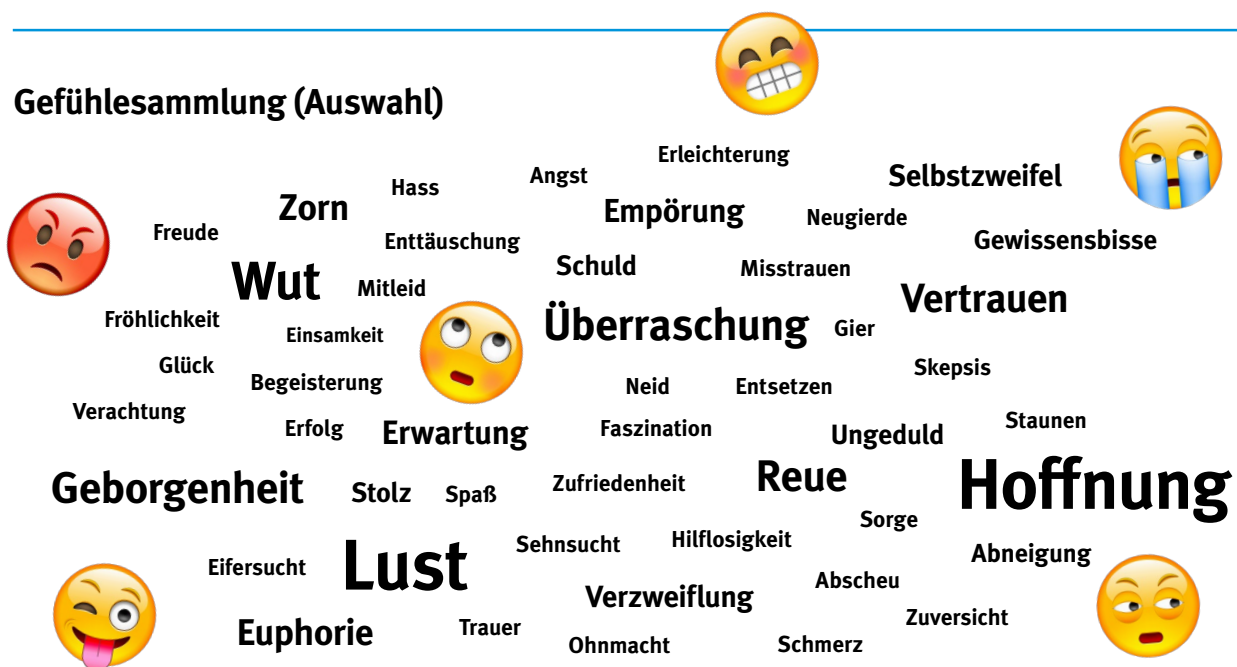
1. Dass das Gefühl/die Gefühle klar benannt wird/werden, das/die Pascal zu schaffen macht/machen.
2. Die daraus resultierende innere Bedrängnis erläutert wird: In welchen inneren Konflikt gerät Pascal?
3. Die Handlungsoptionen für eine mögliche Entscheidung herausgearbeitet und abgewogen werden.
4. Immer die Verantwortung eine Rolle spielt, und zwar mit den Fragen: Was wäre in diesem Moment verantwortungsbewusstes Handeln? Was verhindert oder fehlt, damit Pascal diese Verantwortung übernehmen kann?
5. Was sagt das innere Vertrauen: Was verhindert, dass Vertrauen da sein kann, den Fehler offen anzusprechen?

Variante 2

Lest die Geschichte auf Arbeitsblatt 3A „Was beeinflusst Pascal?“. Denkt euch anschließend für eine der gekennzeichneten Stellen im Text  eine kleine Mini-Szene mit verteilten Rollen aus. In dieser Mini-Szene bekommen Gefühle oder Gedanken von Pascal eine eigene Rolle und reden miteinander. Ziel ist, dass Pascals innerer Zustand sichtbar wird. Es soll darum gehen, was zu diesem Fehler geführt und warum er ihn mehrmals nicht angesprochen hat. Vor allem die Gefühle sollen deutlich werden, die Pascal in einen inneren Konflikt führen, sodass er nach außen seine Verantwortung nicht wahrnimmt. Die Szene soll nicht länger als zwei bis drei Minuten dauern, auf kleinem Raum spielbar sein und ohne Requisiten auskommen. Am Ende der Erarbeitung könnt ihr eure Mini-Szene vor der Klasse vorspielen. Folgende Rollen können verteilt werden:

1. Einer/Eine ist Pascal.
2. Eine/Einer ist das stärkste Gefühl, das ihm zu schaffen macht (Angst, Scham, Schuld, Ärger oder anderes)
3. Einer/Eine spielt die Verantwortung, die immer sagt, dass sie gern da sein möchte und darauf hinweist, was verantwortungsbewusstes Handeln verhindert
4. Eine/Einer ist das Vertrauen, das immer darauf hinweist, was sich ihm in den Weg stellt, warum es nicht da sein kann, um den Fehler offen anzusprechen.
5. Außerdem sollt ihr mindestens ein weiteres Gefühl benennen, das ihr in Pascals Situation für wichtig haltet und das von ihm etwas möchte. Zum Beispiel das schlechte Gewissen, Erleichterung, Stolz, Erfolg, Selbstbewusstsein oder ein anderes.

Gefühlesammlung (Auswahl)



Emotionen und Gefühle:

- Freude
- Zorn
- Hass
- Angst
- Erleichterung
- Selbstzweifel
- Empörung
- Neugierde
- Gewissensbisse
- Freude
- Wut
- Mitleid
- Schuld
- Misstrauen
- Vertrauen
- Fröhlichkeit
- Einsamkeit
- Überraschung
- Gier
- Verachtung
- Begeisterung
- Neid
- Entsetzen
- Skepsis
- Erfolg
- Erwartung
- Faszination
- Ungeduld
- Stauen
- Geborgenheit
- Stolz
- Spaß
- Zufriedenheit
- Reue
- Hoffnung
- Eifersucht
- Lust
- Sehnsucht
- Hilflosigkeit
- Sorge
- Abneigung
- Euphorie
- Trauer
- Verzweiflung
- Abscheu
- Zuversicht
- Ohnmacht
- Schmerz

4A Rollenspiel Fehlerkommunikation

Ablauf Rollenspiel (Vorschlag)

Rollen: ein Azubi, ein Vorgesetzter/eine Vorgesetzte, ein Beobachter/eine Beobachterin

Anleitung für den Beobachter oder die Beobachterin: Lies diese Arbeitsanleitung und zerschneide das Arbeitsblatt. Gib dem „Azubi“ seine/ihre Hälfte und dem/der „Vorgesetzten“ die andere. Beobachte während des Gesprächs die beiden Rollen und gib wertvolles Feedback bei der Auswertung. Was sagt das innere Vertrauen? Welche Umstände verhindern, den Fehler offen anzusprechen?



Szenario für den Auszubildenden oder die Auszubildende

Stell dir vor, du bist Azubi im Ausbildungsberuf Mediengestalter/Mediengestalterin. Dein Ausbildungsbetrieb ist eine Werbeagentur. Gestern Nachmittag hast du jemandem geholfen, der viel Stress hatte und bist erst nach Feierabend nach Hause gegangen. Allerdings hast du vergessen, einem Kunden die vereinbarte finale Version eines Werbeplakates als PDF-Datei zu schicken – eine wichtige Deadline hast du damit gerissen. Heute Morgen hat der verärgerte Kunde in deinem Ausbildungsbetrieb angerufen und sich beschwert. Daraufhin hat dich der Agenturchef/die Agenturchefin, dein Ausbilder/deine Ausbilderin, rufen lassen. Du gehst jetzt zu ihm/ihr und willst ein vertrauensvolles und verantwortungsbewusstes Gespräch führen. Das heißt, du bist dir des Fehlers bewusst, bist gewillt, die volle Verantwortung zu übernehmen. Du hast dir sogar schon überlegt, dass du den verärgerten Kunden anrufst und auch vor ihm die Sache verantwortest und bereinigst. Mit diesen Vorhaben gehst du in das Gespräch.



Szenario für den Vorgesetzten

Du bist Chef/Chefin einer Werbeagentur und hast erfahren, dass einer der Azubis gestern eine wichtige Deadline gerissen hat und einem deiner Kunden die finale Version eines Werbeplakats nicht zugesandt hat. Der Kunde ist sehr verärgert. Daraufhin hast du den Azubi rufen lassen, um mit ihm die Sache zu besprechen. Es wird zwei Durchläufe dieses Gesprächs geben.

Durchlauf 1

Hier bist du ein Vorgesetzter/eine Vorgesetzte, dem/der nicht daran gelegen ist, den Fehler mit dem Azubi offen und positiv zu besprechen. Du siehst die Schuld beim Azubi und sprichst dies auch offen aus. Der Fehler des Azubis frustriert und ärgert dich und das lässt du den Azubi spüren. Bitte verwende für das Gespräch folgende Aussagen:

- ▶ Was hast du gemacht?
- ▶ Du bist Schuld!
- ▶ Du hast das falsch gemacht! Wie willst du das wieder in Ordnung bringen?
- ▶ Hör auf mit den Ausreden! Jetzt ist es zu spät!
- ▶ Du hättest es nur richtig machen müssen, dann wäre alles gut.
- ▶ Was hast du dir eigentlich dabei gedacht?

Durchlauf 2

Diesmal bist du ein verständnisvoller Vorgesetzter/eine verständnisvolle Vorgesetzte, der/die auf einen vertrauensvollen und verantwortungsbewussten Umgang mit Fehlern setzt. Fehler sind für dich Chancen zu lernen und dein Unternehmen voranzubringen. Verwende folgende Aussagen für das Gespräch:

- ▶ Wie ist das passiert?
- ▶ Gibt es jemanden, der dafür die Verantwortung übernimmt?
- ▶ Was war der ursprüngliche Plan?
- ▶ Womit könnte es noch zu tun haben?
- ▶ Was würde helfen, damit das nicht wieder passiert?

4B Kommunikation und der Umgang mit Fehlern



Aufgabe

Lest die Aussagen und sortiert sie: Welche der Aussagen fördern ein vertrauensvolles und verantwortungsbewusstes Gespräch über Fehler? Welche verhindern ein solches vertrauensvolles und verantwortungsbewusstes Gespräch? Markiert die Aussagen unterschiedlich.

- ▶ Das machen wir hier immer so.
- ▶ Es war mein Fehler.
- ▶ Sie sind Schuld, dass drei Kollegen nicht arbeiten können.
- ▶ Wenn Sie etwas ändern könnten, damit das nicht wieder passiert: Hätten Sie da eine Idee?
- ▶ Was hatten Sie ursprünglich vor, bevor der Fehler passiert ist? Was war ihr eigentlicher Plan?
- ▶ Ich möchte, dass Sie sich darüber bewusst sind, dass Sie hier bei der Arbeit Verantwortung für sich und für andere tragen.
- ▶ Ich habe schon immer gedacht, dass es ein Fehler war, Sie einzustellen.
- ▶ Versuchen Sie erst einmal, mir das nachzuweisen.
- ▶ Ich bin schuld.
- ▶ Sie haben den Fehler begangen, also kümmern Sie sich darum, dass das nicht wieder passiert.
- ▶ Sie machen auch nicht immer alles richtig.
- ▶ Das passiert nur Amateuren.
- ▶ Da kann ja jeder kommen.
- ▶ Allein, dass Sie mich über den Fehler informieren, ist schon Verantwortung übernehmen. So etwas schätze ich.
- ▶ Was uns das wieder kostet!
- ▶ Als mein Kollege das gemacht hat, ist nichts passiert!
- ▶ Es ist gut, dass Sie rechtzeitig zu mir gekommen sind: Erzählen Sie mal.
- ▶ Ihnen ist ein Fehler passiert: Und jetzt lassen Sie uns gemeinsam schauen, wie das gekommen ist und was wir tun werden.
- ▶ Ich bin nicht schuld, aber ich übernehme die Verantwortung.
- ▶ Haben Sie sonst noch einen Gedanken, den Sie mir mitteilen wollen?
- ▶ Ich bin mir meiner Verantwortung bewusst.
- ▶ Ich möchte, dass wir bei der Sache bleiben und nicht persönlich werden.